# 掌握媒体融合发展的主动权
## ——西藏日报社媒体融合现状和趋势研究

文 / 高沁　吴冰　郝冠南

摘　要：掌握媒体融合发展主动权，首先要着力提升新闻创新能力、科学管理能力和立体传播能力，壮大主流思想舆论阵地，实现传统媒体和新兴媒体优势互补、融合发展；其次要突破传统采编业务的瓶颈，克服新媒体发展乏力、技术支撑平台滞后等难题；最后，要以融合性技术项目着力全媒体建设，以结构性调整实现采编流程再造，以体制机制创新推动媒体深度融合。
关键词：媒体融合发展 西藏日报 技术支撑 创新体制机制



媒体融合发展是一个全新课题，也是一个实践过程，我们在推进融合发展的过程中，要掌握媒体融合发展的主动权，既要着眼长远，抓好顶层设计、制订总体规划、布局未来发展，抢占新媒体舆论阵地和制高点，又要目标明确、措施具体、科学可行，有序推进。

掌握媒体融合发展主动权，首先要抓好顶层设计。通过总体规划，统筹解决新兴媒体发展重视不够、布局不到位、投入不足、发展滞后等问题，让发展格局更加合理。要创新采编流程体系，推进数字化改造和多媒体采编升级，融合运用多种技术，实现新闻信息一次采集、新闻产品多种生成。同时，加强对传播效果监测和评估，有序推进融合发展。

习近平总书记指出，融合发展关键在融合、合二为一。要尽快从“相加”阶段迈向“相融”阶段，着力打造一批新型主流媒体。为此，西藏日报社在人民日报社技术援藏的帮助下，通过详细调研论证，制订出《西藏日报社推进报网融合试点工作实施方案》《西藏日报媒体融合发展项目可行性研究报告》，对报社的媒体融合发展建设进行了全面规划布局和实施安排。

西藏日报媒体融合发展项目主要包括中央厨房、报道指挥、发布考核和运维管理等模块。该项目将升级报社现有采编系统，实现同时支持藏、汉文采编系统，建设全媒体报道指挥、新闻采集、编辑制作、多渠道发布、传播效果分析、全流程校对、绩效考核等功能，使西藏日报社初步形成融合发展的业务模式，基本实现媒体机构重组，传播流程再造，为媒体融合打下坚实基础。

### 1. 掌握媒体融合发展主动权，着力提升媒体融合的新闻创新能力、科学管理能力和立体传播能力，实现全媒体深度融合

西藏日报是区党委机关报，报社媒体产品横跨传统纸媒和新媒体。现办有《西藏日报》（藏、汉文报）、《人民日报》（藏文报）、《西藏法制报》（藏、汉文报）、《西藏商报》《高原新闻界》《高原新农村》藏文杂志等传统纸媒。近年来，报社顺应时代要求，掌握媒体融合发展主动权，创办了互联网 + 新兴媒体。目前，报社拥有两个网站（即，中国西藏新闻网、快搜西藏网）、1 个网群（即，西藏 74 市县区政府网群）、1 个手机客户端（即，快搜西藏客户端）、13 个微信公众账号（即，西藏日报、今日西藏、图说西藏、缘藏、游藏、西藏商报、西藏法制报、西藏宝物、精读西藏、视听西藏、藏文媒体、新西藏 TIBET、西藏找工作）、两个微博（即，西藏日报、西藏商报）、1 个排行榜榜单、两个手机报（即，西藏手机报、拉萨党建手机报），形成了“七报、一刊、二网、一端、双微集群”的全媒体矩阵。

西藏日报社适应治边稳藏新要求，准确把握媒体融合发展契机，统筹规划，将报社内容优势、平台终端、人才队伍资源进行深度融通，打造互联网环境下的资源整合、融合加工、产品创新、多元发布、精细管理、迭代发展的融合报道一体化支撑平台，着力提升融媒体时代新闻内容创新能力、科学管理能力和立体传播能力，实现全媒体报道业务与资源、策划、加工、渠道、终端、受众等方面深度融合。充分发挥党报职责，加强主流舆论阵地建设，为西藏长足发展和长治久安创造良好舆论环境。

### 2. 掌握主动权，就是要着眼壮大主流思想舆论阵地，积极推进、科学发展、规范管理、确保导向，实现传统媒体和新兴媒体优势互补、融合发展

掌握主动权，就是要着眼壮大主流思想舆论阵地，尽快建成新型主流媒体，让主流声音在互联网上传得更远更响亮，逐步构建主流权威媒体声音和正能量占据主导的舆论引导新格局。要按照积极推进、科学发展、规范管理、确保导向的要求，遵循新闻传播规律和新兴媒体发展规律，强化互联网思维，努力实现传统媒体和新兴媒体优势互补、融合发展。坚持以先进技术为支撑，以项目为抓手，着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新兴媒体，建设传播力、公信力、影响力不断延伸的西藏日报藏、汉文新媒体集群，拓展社会化传播渠道，满足社会大众对于新闻产品的多元化需求；坚持以内容建设为根本，坚持党管媒体原则，坚持团结稳定鼓劲、正面宣传为主方针，把正确导向贯穿到媒体融

合发展各环节、全过程，积极探索多样化、个性化的用户体验传播方式，不断巩固壮大主流思想舆论阵地，增强媒体信息内容的核心竞争力；参照现代企业的公司化治理结构，积极探索媒体运营向资本运营的转型，在满足受众的细分需求和更好的媒体体验中不断壮大西藏日报报业实力，实现传统媒体与新兴媒体融合发展。

**3. 掌握主动权，就是要突破采编业务“各自为政”、两套采编系统“两张皮”瓶颈，克服新媒体发展乏力、技术支撑平台滞后难题**

3.1 要创新突破纸媒发展瓶颈

目前，西藏日报社藏、汉文纸媒，网站和新媒体的记者编辑，投发稿渠道是“各自为政”，记者和编辑业务缺乏统筹协调，业务部门之间缺少联动机制，缺少交流沟通、探讨业务的平台和渠道，采编人员缺乏统一的投稿渠道和新闻稿件资源共享库，造成采编资源重复浪费，阻碍了媒体融合发展。

目前，西藏日报社报纸出版同时使用两套采编系统：一套为 2012 年 11 月建成的 CS 版本（客户端版）方正文韬采编 6.0，不支持藏文，承担《西藏日报》（汉文报）、《西藏商报》（汉文报）、《西藏法制报》（汉文报）报纸的出版任务；另一套为 2013 年底建成的 BS 版本（网页版）方正全媒体 1.0，支持藏文，承担《人民日报》（藏文报）、《西藏日报》（藏文报）和《西藏法制报》（藏文报）报纸的出版任务。两套采编系统分开独立运行，是互不支持的“两张皮”，记者编辑在工作中处理藏、汉文稿件需要反复切换，生产效率低下，安全生产缺乏保障，系统管理员运维管理压力也较大。

3.2 要破解新媒体发展困境

中国西藏新闻网目前大部分是纸媒内容整合和数字化。办网软硬件较为落后，网站使用的是 TRS 新闻发布系统，接入带宽较低，系统构成、兼容性、采编发布效率均无法适应当前需要，亟需对现有硬软件进行升级改造，同时开发建设网站的移动触屏版。

报社新媒体中心负责双微账号的制作和发布。目前微信内容编辑和发布、H5 互动网页制作，都是使用网上免费工具。新媒体政治安全性要求高，完全依赖网上免费或者通用的付费新媒体编辑软件，存在安全隐患，亟需开发一套完全由自主控制的新媒体编辑发布系统。

手机客户端作为新媒体阵营重要角色，是主流媒体占领新媒体高地的重要阵地。目前西藏日报社只有西藏商报下属快搜西藏一款手机客户端产品，亟需建设西藏日报主流舆论的支持藏汉、文的手机客户端产品。

目前西藏日报社新媒体中心，无编制无运营资金。中心现有 5 人抽调组成，囿于人才、资金、技术等多方面制约，新媒体发展难达预期，亟需加大支持力度。此外，报社对于新媒体缺乏完备的绩效考核评价机制，缺少鼓励和引导记者从纸媒向全媒体记者转变的工作机制。

3.3 要克服协同报道指挥能力不足难题

西藏日报社的新闻策划和指挥，无论纸媒还是新媒体，都停留在前互联网时代，策划方案以口头或文本方式传递下发。报社驻西藏 7 市地的记者站均相距遥远，总社和记者站之间难以实时、充分沟通，策划和指令无法准确、及时落实。这迫切需要建立一套现代化的内部沟通指挥系统覆盖全媒体。

3.4 要加快破解技术支撑平台滞后瓶颈

西藏日报社基础支撑硬件平台建设较为滞后。目前报社的硬件网络形式采用内外网逻辑隔离，设有防火墙。但由于整体设备落后，大部分楼宇的交换设备还是简单的不具备管理功能的 HUB，因此无法配置入侵检测、流量分析与管理等专业的网络工具。总体来说，技术支撑平台从主机系统、网络系统、存储备份系统等都亟需提升，以确保新闻采编生产安全。

**4. 掌握主动权，就是要以融合性项目着力全媒体建设，以结构性调整实现采编流程再造，以体制机制创新推动媒体深度融合**

4.1 以融合性项目着力全媒体建设，实现采编流程再造

西藏日报社媒体融合发展必须借力人民日报社对口援藏单位的先进技术优势，以项目建设为抓手，推动媒体融合。媒体融合发展项目主要包括移动报道指挥系统，投稿平台中心，全媒体藏、汉文公共稿库，纸媒编排系统，新媒体编排系统，新媒体矩阵管理演示平台，全媒体多渠道发布系统，全媒体绩效考核系统 17 个部分。

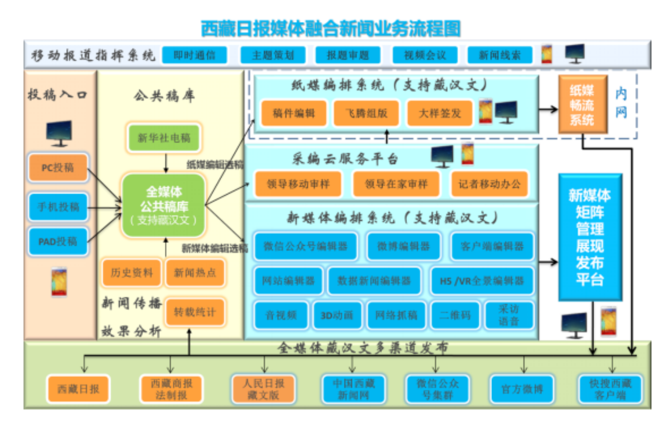



图 1　西藏日报媒体融合新闻业务流程图

移动报道指挥中心。通过应用即时通讯、视频会议、地图定位、语音识别，数据加密等新技术，建立新闻报道人员的分工协作和统一指挥调度平台。建立突发重大新闻和重点报道的快速通道，实现移动互联网下安全地沟通协调，扁平化报道指挥流程；实现对新闻事件策划、报道团队组建、任务分配、指挥调度及素材采集，协调各种报道资源，提高通信指挥效率、增强协同处置能力。移动报道指挥 APP 客户端支持苹果或者安卓手机，同时提供 PC 版程序。

全媒体统一投稿平台。投稿平台是互联网上一个统一的稿件入口，纸媒记者、网站记者、新媒体记者可以随时随地访问该网址进行投稿，支持文字、图片、音频、视频稿件投稿；同时支持多种通讯机制的投稿方式，包括 PC、手机、PAD 的移动投稿，也支持在社交媒体（微博、微信中）中投稿。

全媒体藏汉文公共稿库。全媒体藏、汉文公共稿库是新闻稿件的汇聚池，是新闻产品的共享平台，记者所投的稿件在此汇聚。稿库的栏目有本报稿库、新华社电讯库、图片库、音视频库等等。稿库支持汉语和藏文两种语言，支持文字、图片、图表、语音、视频等全媒体资源，支持全文检索、自动聚类；投入稿库中的稿件可以实时反馈采用状态，同时可针对报道素材、新闻成品、融合报道产品进行统一内容管理，向上对终端应用层提供数据服务，向下对接使用数据存储、数据管理、数据分析等服务。

升级纸媒编排系统。拟将现有两套纸媒采编系统升级为一套采编系统，即方正全媒体 2.0 版本，可以全面支持藏、汉文。升级后《西藏日报》（藏、汉文报）、《西藏商报》和《西藏法制报》（藏、汉文报）、《人民日报》（藏文报），6 份报纸可以同时运行在一套纸媒编辑系统中，方便藏、汉文编辑人员进行报纸的文字稿件、图片稿件、版面内容的编辑制作、信息流转、大样浏览、签发和飞腾组版；升级后，纸媒的编辑既可以从全媒体公共稿库中选取文字、图片稿到采编系统中进行编辑，也可以直接在采编系统中新写稿和编辑。

新媒体编排系统。新媒体编辑人员从公共稿库中选出的新媒体稿件建稿于此，再通过新媒体制作工具集制作文字、图片、图表、表格、漫画、动画、多媒体混排、音频、视频、附件等传统单片类型稿件，以及图文混排、H5 轻应用、时间轴、可视化数据新闻、互动新闻等互联网形态产品稿件；支持多种新媒体渠道的模板，全面支持网站、客户端、微博、微信公众号多元化内容生产。西藏日报旗下的新媒体部门的编辑人员，均可在此平台上采用上述工具集进行编辑制作，实现全媒体稿件的编辑、流转、审核的功能。

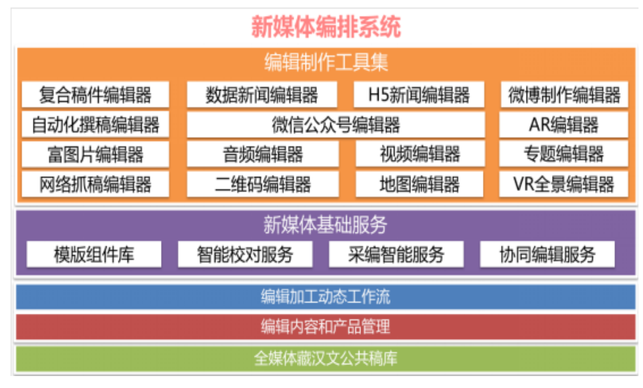



图 2 新媒体编排系统功能图

新媒体矩阵管理演示平台。实现新媒体账号的统一管理，提供已发布的社交媒体内容的统一管理，支持微博账号、微信公众号集群分组管理与推广传播，支持发布模板管理，可实现内容一键生成和发布。西藏日报下属的新媒体产品可在该平台实现数字大屏幕滚动展现，由新媒体值班团队总体规划，将新闻事件通过多种媒体产品、从不同角度、快速提交、修改、审批，从而向外发布。

全媒体多渠道发布平台。对接西藏日报社现有的“七报、一刊、二网、一端、双微集群”，结合纸媒编排系统和新媒体编排系统实现对全媒体稿件的编辑、流转、签发、管理等功能。

建设支持汉文、藏文新闻发布的西藏日报新闻客户端手机应用，强化互联网思维，合理开发、利用移动互联网传播窗口，注重用户体验，满足多样化、个性化的信息需求。

建设中国西藏新闻网移动触屏版，实现移动互联网时代信息传播的电脑端和手机端双入口，坚守和拓展主流舆论阵地，抢占新媒体高地。

新闻传播效果分析系统。建立互联网跨媒体新闻转载分析及媒体能力综合分析体系，形成融合发展业务闭环。根据主流网媒平台和社交平台转发情况，对全媒体多渠道发布出去的内容全面追踪，稿件被指定网站或者公众号转载情况统计；了解网站、APP 客户端、微信公众号、微博的传播效果。

全媒体绩效考核系统。全方位考核纸媒和新媒体新闻业务人员的工作成果，包括纸媒、网站、APP 客户端、微博、微信的发稿情况，以及稿件的各媒体转载、传播效果，还包括评论量、时效性、稿件质量等多个 KPI 指标，可生成可视化考核结果，用于计算员工绩效，也可供员工随时查询，及时掌握个人、团队工作成果。

全流程校对服务系统。贯穿报纸、期刊、网站、客户端、微博、微信等全部的新闻发布渠道、涵盖各个渠道的稿件入库、编写、签发、出版全流程过程中，支持语料的收集，保存及训练，支持自然语言分析理解及校对、降低文字内容差错率，提高文字内容质量，提高纸媒和新媒体发布内容的准确性。

移动应用及设备管理系统。通过收集移动设备的设备 ID、应用程序信息等，对移动终端设备进行全方位安全管理，实现可信的终端接入、可信的网络传输、可信的应用管控，对移动终端进行有效的安全保障和规范化管理。确保信息交互、传输过程安全。

采编云服务平台。构建应用虚拟化采编云服务平台。实现报社领导移动审大样、在家审大样、7 市地的驻站记者随时随地接入总社系统。采编云平台采用 CITRIX 应用虚拟化技术，提供用户从互联网接入内网的安全通道，报社领导或者驻站记者的电脑、手机、PAD 可以随时通

过互联网连接到报社内网，实现社领导和驻站记者移动办公的工作新模式。

统一用户管理系统。建立一套覆盖全社人员的统一用户管理系统。实现对报社业务的用户建立用户信息资源的独立管理，能够支持组织机构和群组。同时建设一套新闻业务统一认证系统，实现所有信息系统的统一用户认证、单点登录和安全审计等。

运维管理系统。建立对报社信息化物理服务器、网络设备以及应用系统的全天候运维监控系统。实现对系统异常事件的监控与告警，以保障媒体融合发展项目整体平稳运行。该系统对服务器、网络设备运行状态、资源利用率、性能指标等进行统一监控，同时通过大屏幕电视为运维人员滚动显示监控管理界面。

技术支撑平台。该平台是为以上整个媒体融合系统的软件提供硬件支撑。支撑平台采用服务器虚拟化技术，建设西藏日报社服务器虚拟化平台。平台将媒体融合发展项目的所有服务器资源进行统一的管理，实现服务器整合，减少物理服务器的数量，实现硬件资源的池化；保证报社新闻业务和运营的连续性，实现应用系统零宕机；加快新服务器和应用的部署；实现对原有硬件和操作系统的投资保护。

记者站编务系统。该系统面向西藏日报社 7 市地驻站记者的采编业务门户及业务入口，通记者站编务系统实现从互联网接入内网安全通道，可以随时接入总社系统。驻站纸媒记者、网站记者、新媒体记者可以随时通过编务系统进行报道策划、沟通协调、远程投稿、稿件编辑审核、新媒体发布等全流程采编业务。

新媒体运营系统。西藏日报社的新媒体运营主要包括 20 多个两微集群以及西藏日报、快搜西藏两个移动客户端。

西藏日报客户端是“移动新媒体领域自治区党委、政府权威信息发布平台”，是西藏日报品牌和内容的延伸，是移动互联网领域自治区党委、政府的主流舆论阵地。

西藏日报社新媒体中心负责两微集群和客户端的内容制作和发布运营。中心职责还包括完成报社新媒体发展规划，对报社新媒体进行管理。

### 4.2 以结构性调整实现采编流程再造

重组媒体内部组织结构，实施中心化运作战略，基本实现新闻采编流程的重构再造。整合现有的媒体运行和内容生产机构，形成新闻策划中心、移动报道指挥中心、新闻采集中心、汉文编辑中心、藏文编辑中心、新媒体中心、技术开发中心、印务中心和西藏传媒集团“八中心一集团”格局，重新修订采编责任制，将新媒体纳入采编管理和记者考核中，建立打破体制壁垒的、适应全媒体运作的责任考核及奖惩机制。

### 4.3 以体制机制创新推动媒体深度融合

推动媒体融合，必须破除制约融合发展的体制机制壁垒，理顺管理体制，一手抓发展，一手抓管理，努力提高管理的科学化水平。

建立社党委领导下的社长负责制。通过媒体融合，构建党委领导与法人治理相结合的领导体制，实行党委领导下的社长负责制，其社长系列可考虑管理西藏传媒集团、社务中心、人力资源中心、计财中心、印务中心，在确保党管媒体的前提下，统一指挥，合理集权，适度分权，真正实现一手抓发展，一手抓管理。

建立媒体融合发展的一体化体制。从西藏日报社的实际情况出发，按照事企分开的原则，实现资产管理和资本经营的体制一体化；在管理方面，以构建有效的法人治理结构实现对全媒体管理一体化；在内容、渠道、平台建设上，以采编开放共享信息技术平台建设和信息采集绩效考核机制建设推进一体化。在此基础上，按照事业单位“三定”方案和“老人老办法、新人新办法”的原则，逐步打破媒体融合发展的体制性壁垒，实现人才全流动。

建立以内容创新推动融合发展的考核机制。要加强内容创新，把内容建设摆在更加突出位置，让内容和技术融合统一。加强和改进中国西藏新闻网、西藏日报微信平台、快搜西藏客户端等新兴媒体的内容质量，在确保导向的前提下，鼓励原创，以内容优势赢得发展优势。把坚持正确导向贯穿到媒体融合发展的全过程，从内容、流程、技术等各方面把好关口，完善媒体管理制度，对不同业态媒体形式进行科学考核、有效管理，确保面向大众传播的新闻信息遵循统一的导向要求和内容标准。同时，始终绷紧政治这根弦，确保报社媒体融合发展不触“红线”，不越“安全线”。媒

## 参考文献

[1] 习近平谈治国理政 [M]. 北京：外文出版社，2014（6）：153-157.

[2] 西藏日报 60 年 [M]. 拉萨：西藏人民出版社，2016（4）：33-43，162-212.

[3] 融合元年——中国媒体融合发展年度报告 [M]. 人民日报出版社，2015（5）：60-75.